

TEMA 3: FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA

1. La estrategia.
2. El entorno.
3. El tamaño.
4. La tecnología.
5. La edad organizativa.
6. El poder.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:

- Entender que la mejor estructura organizativa depende de las circunstancias particulares de cada organización.
- Conocer todos los factores que influyen en la elección de los parámetros de diseño organizativo.
- Conocer la influencia que ejercen los diferentes factores contingentes objetivos (estrategia, entorno, tamaño, tecnología y edad) sobre la estructura organizativa.
- Saber identificar las fuentes de poder y analizar la influencia subjetiva del poder sobre la estructura organizativa.

MAPA CONCEPTUAL



FACTORES DE CONTINGENCIA

- No hay una forma óptima de organizar todo tipo de empresas

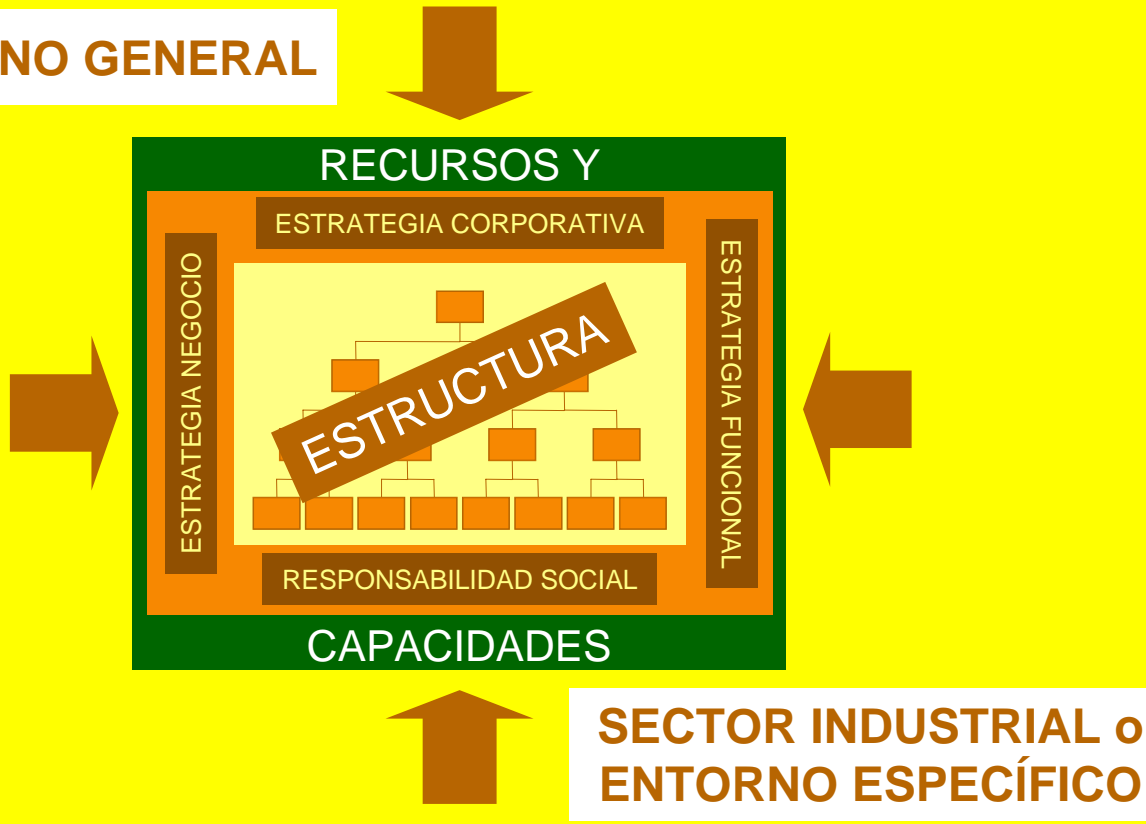


3.1. LA ESTRATEGIA



3.2. EL ENTORNO

ENTORNO GENERAL



RECURSOS Y

ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA NEGOCIO

ESTRUCTURA

ESTRATEGIA FUNCIONAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPACIDADES

SECTOR INDUSTRIAL o
ENTORNO ESPECÍFICO

COMPLEJIDAD

- Cantidad y variedad de factores
- Entornos simples o complejos

VOLATILIDAD

- Previsibilidad de los cambios
- Entornos estables o dinámicos

DIVERSIDAD

- Diversidad de clientes, productos y/o zonas
- E. no diversificados o diversificados

HOSTILIDAD

- Capacidad de supervivencia de empresa
- Entorno favorable u hostil

DIMENSIONES
DEL ENTORNO

INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LA ESTRUCTURA

MAYOR
DINAMICIDAD

**ESTRUCTURA
ORGÁNICA**

MAYOR
COMPLEJIDAD

**ESTRUCTURA
DESCENTRALIZADA**

CUATRO ENTORNOS ORGANIZATIVOS

	ESTABLE	DINÁMICO
COMPLEJO	Descentralizada Burocrática <u>Normalización de habilidades</u>	Descentralizada Orgánica <u>Adaptación mutua</u>
SIMPLE	Centralizada Burocrática <u>Normalización de procesos</u>	Centralizada Orgánica <u>Supervisión directa</u>

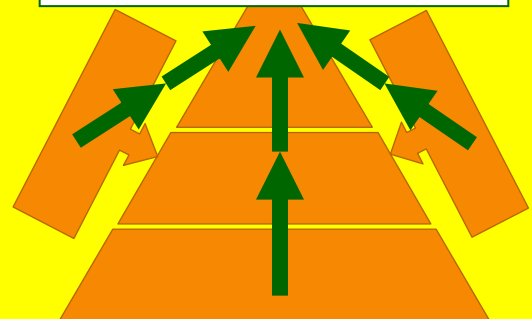
MAYOR
DIVERSIFICACIÓN



Un entorno no diversificado suele conducir a una estructura funcional

EXTREMA
HOSTILIDAD

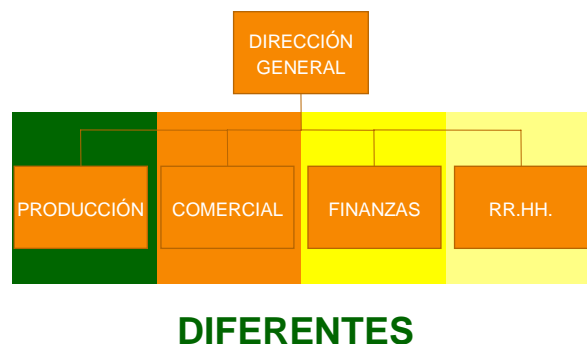
CENTRALIZACIÓN PROVISIONAL



Un entorno favorable no implica necesariamente una estructura descentralizada

ENTORNOS
DIFERENCIADOS

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS



3.3. EL TAMAÑO

TAMAÑO

- Plantilla organizativa

TAMAÑO

Proporción descendente

ESTRUCTURA

MAYOR
TAMAÑO

MAYOR COMPLEJIDAD DE LA ESTRUCTURA

1. Mayor división del trabajo
2. Mayor necesidad de coordinación

MAYOR
TAMAÑO

MAYOR BUROCRATIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA

TAMAÑO
Y
ESPECIALIZACIÓN

1. Mayor especialización horizontal y vertical
2. Mayor número de departamentos
3. Mayor número de niveles jerárquicos
4. Mayor tamaño medio de los departamentos

TAMAÑO
Y
FORMALIZACIÓN

- Mayor formalización de los puestos:
1. Necesidad de abaratar la estructura
 2. Repetitividad de las actividades

TAMAÑO
Y
CENTRALIZACIÓN

1. Mayor descentralización
2. Mayor formalización

FALSA
DESCENTRALIZACIÓN

3.4. LA TECNOLOGÍA

TECNOLOGÍA

ESTRUCTURA

TECNOLOGÍA

Equipos productivos e informáticos



Conocimientos organizativos (know-how)

Materias primas
Mano de obra
Información

Bienes y servicios

**SISTEMAS TÉCNICOS
NO RUTINARIOS**
(sistemas poco reguladores)
producción por encargo

ESTRUCTURAS ORGÁNICAS

**SISTEMAS TÉCNICOS
RUTINARIOS**
(sistemas reguladores)
producción en serie

ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS

**SISTEMAS TÉCNICOS
AUTOMATIZADOS**
producción continua

ESTRUCTURAS ORGÁNICAS

SOFISTICACIÓN DEL SISTEMA TÉCNICO

NÚCLEO DE OPERACIONES CUALIFICADO

- División de tareas no muy definida
- Bajos niveles de formalización
- Estrechos ámbitos de control
- Personal con habilidades específicas
- Uso de dispositivos de enlace

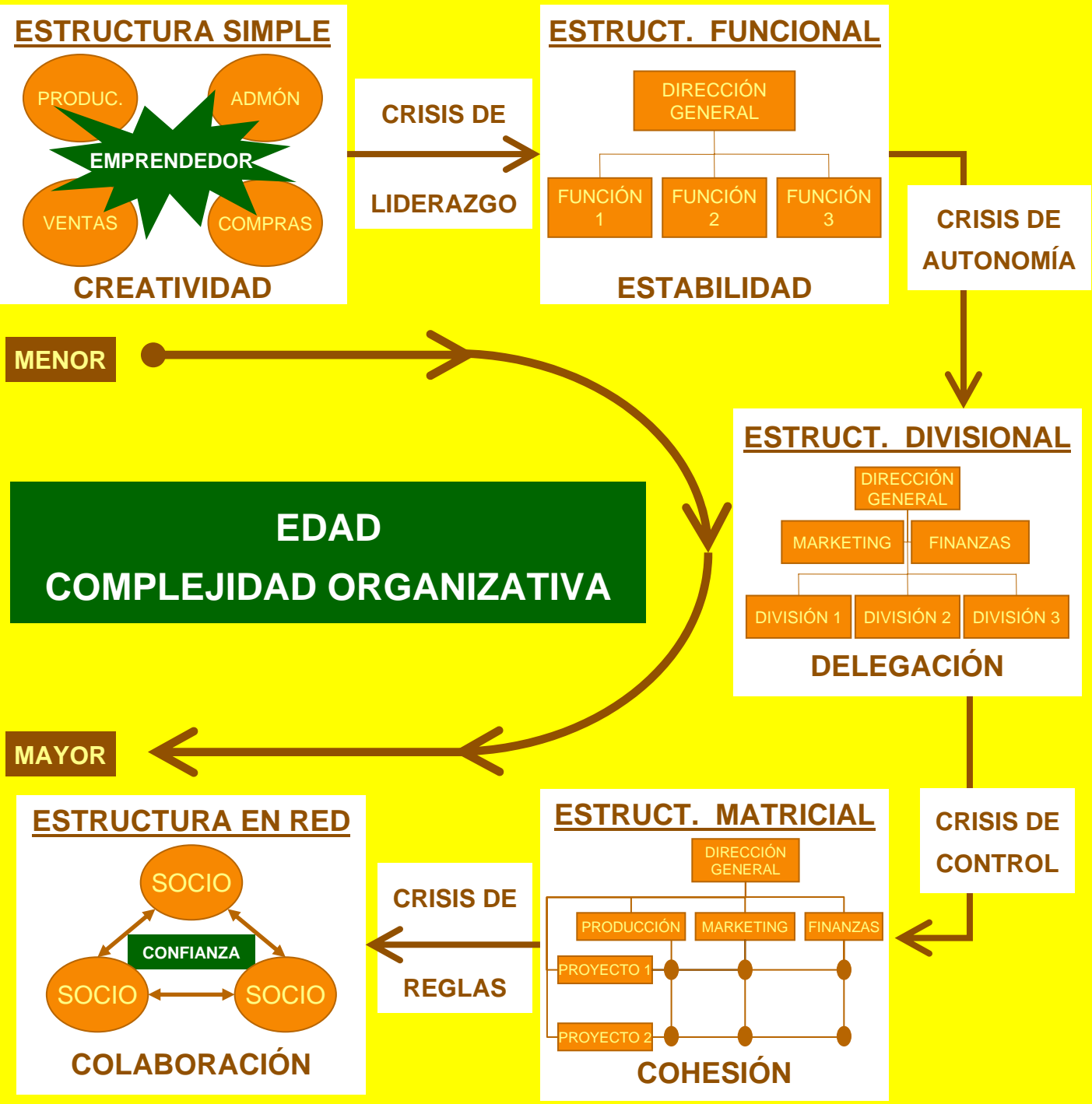
SE BUROCRATIZA EL NÚCLEO OPERACIONES

- División de tareas clara y definida
- Altos niveles de formalización
- Amplios ámbitos de control
- Personal poco cualificado
- Uso de planificación y control

SE VUELVE ORGÁNICA LA PARTE DIRECTIVA

- Puestos profesionales (técnicos)
- Estrechos ámbitos de control
- Uso de dispositivos de enlace
- Se elimina la separación línea-staff

3.5. LA EDAD ORGANIZATIVA



3.6. EL PODER

- Capacidad formal (dirección) y/o informal (liderazgo)
- Influencia en las opiniones y/o en las acciones

B

PODER LEGÍTIMO o AUTORIDAD: relacionado con el puesto

A

PODER DE EXPERIENCIA: relacionado con los conocimientos

S

PODER DE REFERENCIA: relacionado con ideas o creencias del líder

E

PODER DE RECOMPENSA: relacionado con la entrega de premios

S

PODER DE INFORMACIÓN: relacionado con tenencia de información

**COMPORTAMIENTO
POLITICO**

Adquisición y uso del poder

**FACILITA EL ÉXITO PERSONAL DEL LÍDER
FACILITA LA DIRECCIÓN DE LOS SUBORDINADOS**

**ESTRATEGIAS
DE OBTENCIÓN Y USO
DEL PODER**

- Uso selectivo de la información
- Uso selectivo de los criterios de decisión
- Uso selectivo de expertos externos
- Identificación con autoridades superiores
- Utilización de simbolos de status
- Coaliciones internas y externas
- Cooptación

